Estratégia da organização e seleção de projeto II

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem, discutiremos uma metodologia genérica que assegura a integração por meio da criação de ligações muito fortes entre a seleção de projeto e sua prioridade ao plano estratégico. Os resultados pretendidos com o estudo desses tópicos são o foco claro na organização, a melhor utilização dos escassos recursos (pessoal, equipamento, capital) e a melhoria da comunicação entre projetos e departamentos. Sendo assim, estudaremos a importância de um sistema de gerenciamento de portfólio, de critérios de seleção bem definidos e do adequado gerenciamento do portfólio de projetos.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Reconhecer o sistema de gerenciamento de portfólio e os métodos de classificação e seleção de projetos.
- Aplicar os modelos de seleção.
- Explicar a metodologia de gerenciamento de portfólio.

INFOGRÁFICO

O infográfico a seguir apresenta as etapas envolvidas na organização e seleção de um projeto.

Estratégia da organização e seleção de projeto
•Classificação do projeto
•Critérios de seleção
•Modelos financeiros
•Critérios não financeiros
•Classificação do projeto
•Seleção do modelo
•Fontes e solicitação de propostas
•Listas de propostas e responsabilidade
Sistema de gestão de portfólio
Aplicando modelos de Seleção
Retroalimentação
Gerenciando o sistema de portfólio
•Revisão da estratégia do portfólio de projetos
•As responsabilidades da equipe de avaliação de prioridades
•Equilibrando o portfólio por riscos e tipos de projetos

CONTEÚDO DO LIVRO

Projetos que competem entre si, recursos qualificados, limitados, equipes virtuais dispersas, pressões para a colocação no mercado e capital limitado são razões para a existência de um gerenciamento de portfólio de projetos que ofereça uma boa estrutura para a administração de projetos múltiplos e a conexão da estratégia de negócios com a seleção de projetos. O elemento mais importante desse sistema é a criação de um ranking que utilize critérios múltiplos que reflitam a missão e a estratégia da companhia. É fundamental que os critérios de prioridade sejam comunicados a todas as partes interessadas da organização, de forma que possam ser uma fonte de inspiração para novas ideias de projetos.

Cada projeto significativo, selecionado, deve ser classificado e seus resultados, divulgados. A alta administração deve ter um papel ativo na determinação e no suporte ao sistema de prioridades. A não utilização do sistema de prioridades destruirá sua efetividade. A equipe que avalia as prioridades do projeto precisa ser constituída de gerentes capazes de distinguir fatos de ficção e responder a perguntas difíceis. Os recursos (pessoas, equipamentos e capital) para os projetos maiores devem ser claramente alocados e não podem ser conflitantes com as operações diárias ou tornarem-se uma tarefa impossível.

Para aprofundar seus conhecimentos sobre o assunto, leia as páginas selecionadas de **Gerenciamento de Projetos**, de Gray e Larson, que serve de base teórica para a nossa Unidade de Aprendizagem. Inicie sua leitura no tópico "Um sistema de gerenciamento de portfólios". Bons estudos!

Boa leitura.

L333g Larson, Erik W.
Gerenciamento de projetos : o processo gerencial [recurso eletrônico] / Erik W. Larson, Clifford F. Gray ; tradução: Théo Amon ; revisão técnica: Roque Rabechini Jr. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2016.

Editado como livro impresso em 2016.
ISBN 978-85-8055-567-7

1. Gestão de projetos. 2. Liderança de projetos. 3. Gerenciamento de riscos. I. Gray, Clifford F. II. Título.

CDU 005.8

Catalogação na publicação: Poliana Sanchez de Araujo – CRB 10/2094

Um sistema de gerenciamento de portfólio

Dito de forma sucinta, a finalidade do gerenciamento de portfólio é garantir que os projetos estejam alinhados às metas estratégicas e priorizados adequadamente; segundo Foti (2002), ele pergunta o que é estratégico para a empresa. O gerenciamento de portfólio dá informações que permitem às pessoas tomarem decisões comerciais melhores. Uma vez que os projetos solicitando financiamento e pessoal geralmente são em maior número do que a disponibilidade de recursos, é importante seguir um processo lógico e definido para escolher os projetos a serem implementados.

O desenho de um sistema de portfólio de projetos deve incluir classificação do projeto, critérios de seleção dependendo da classificação, fontes e avaliação das propostas e gerenciamento do portfólio de projetos.

Classificação do projeto

Muitas empresas percebem que há três tipos básicos de projetos em seu portfólio: projetos de *conformidade* (emergência – obrigatório), *operacionais* e *estratégicos* (Figura 2.2.). Projetos de conformidade, normalmente, são aqueles necessários à satisfação de condições regulatórias exigidas para operar em uma região; por conseguinte, são chamados de projetos "obrigatórios". Projetos de emergência, como construir uma fábrica de peças automotivas destruída por um maremoto, é um exemplo de projeto obrigatório. Projetos de conformidade e emergência geralmente acarretam penalidades se não forem implementados. Projetos operacionais são aqueles necessários para dar suporte às operações atuais; concebidos, por exemplo, para aumentar a eficiência de sistemas de entrega, reduzir custos de e melhorar o desempenho de produtos. Alguns desses projetos, dados seu escopo e custo limitados, exigem apenas aprovação do gestor imediato, enquanto projetos maiores e mais caros precisam de exame extensivo. Escolher instalar um novo equipamento seria um exemplo deste último, enquanto modificar um processo de produção exemplifica o anterior. Projetos de gerenciamento da qualidade total (GQT) são exemplos de projetos operacionais. Por fim, projetos estratégicos são aqueles que dão suporte direto à missão de longo prazo da empresa e costumam estar voltados à ampliação da receita ou da fatia de mercado. Exemplos

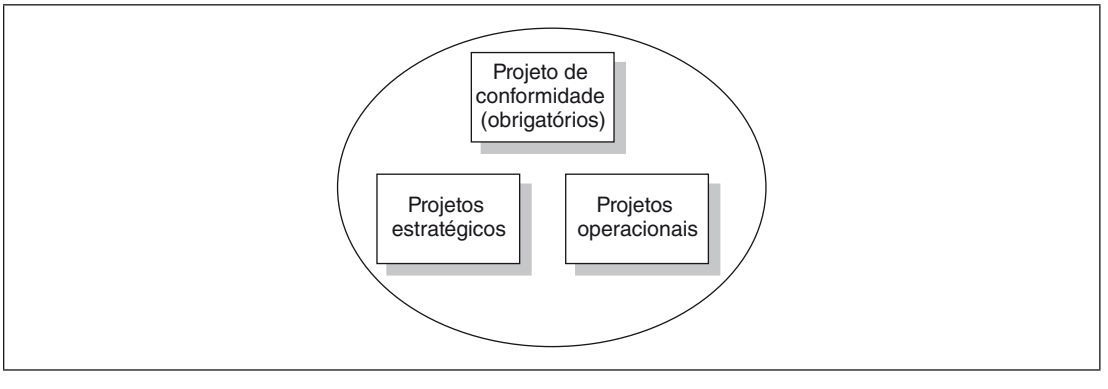


FIGURA 2.2
Portfólio de projetos por tipo

de projetos estratégicos são produtos novos, pesquisa e desenvolvimento. Para uma exposição boa e completa sobre esquemas de classificação encontrados na prática, consulte Crawford, Hobbs e Turne.

Com frequência, essas três classificações são divididas em tipo de produto, divisões organizacionais e funções que exijam critérios diferentes de seleção de projetos. Por exemplo, os critérios para a divisão financeira ou jurídica não se aplicariam ao departamento de TI (tecnologia da informação). Isso muitas vezes demanda critérios diferentes de seleção de projetos dentro das três classificações básicas de projetos estratégicos, operacionais e de conformidade.

Critérios de seleção

Apesar de haver muitos critérios para selecionar projetos, eles costumam ser identificados como *financeiros* e *não financeiros*. A seguir, é feita uma descrição breve de cada um, acompanhada de discussão sobre seu uso na prática.

Critérios financeiros

Modelos financeiros Constituem, para a maioria dos gerentes, o método preferido para avaliar projetos. Esses modelos são adequados quando há um alto nível de confiança associado às estimativas dos fluxos de caixa futuros. Dois modelos e exemplos são demonstrados aqui – ***payback*** e **valor presente líquido** (VPL).

O **Projeto A** possui um investimento inicial de US$ 700 mil e entradas de caixa projetadas de US$ 225 mil por cinco anos.

O **Projeto B** possui um investimento inicial de US$ 400 mil e entradas de caixa projetadas de US$ 110 mil por cinco anos.

1. O modelo de *payback* mede o tempo de recuperação do investimento no projeto. *Paybacks* mais curtos são mais desejáveis. O *payback* é o modelo mais simples e de uso mais disseminado. Ele enfatiza os fluxos de caixa, um fator crucial dos negócios. Alguns gerentes o utilizam para eliminar projetos com risco incomum (aqueles com longos períodos de *payback*). As principais limitações deste modelo são ignorar o valor do dinheiro no tempo, presumir entradas de caixa durante o período do investimento (e não além) e desconsiderar a lucratividade. Sua fórmula é:

Período de *payback* (anos) = Custo estimado do projeto/Ganho anual

A Tabela 2.3 compara o *payback* dos Projetos A e B. O do Projeto A é de 3,1 anos e o do Projeto B, 3,6 anos. Utilizando o método de *payback*, ambos os projetos são aceitáveis uma vez que devolvem o investimento inicial em menos de cinco anos e dão retornos sobre investimento de 32,1% e 27,5%, respectivamente. O *payback* dá informações especialmente úteis para empresas preocupadas com liquidez e com recursos suficientes para gerenciar suas obrigações financeiras.

A Tabela 2.3A apresenta o método de *payback*.

2. O modelo do valor presente líquido (VPL) usa a taxa de retorno mínima desejada pela gerência (por exemplo, taxa de desconto de 20%) para calcular o valor presente de todas as entradas de fluxo de caixa. Se o resultado for positivo (o projeto atinge a taxa de retorno mínima desejada), o projeto pode ter sua viabilidade considerada. Se o resultado for negativo, ele é rejeitado. Portanto, VPL positivos altos são desejáveis. Excel utiliza a fórmula

$$\text{Projeto VPL} = I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1+k)^t} \text{ onde}$$

I_0 = Investimento inicial (como é uma saída de caixa, o número é negativo)

F_t = Fluxo de caixa para o período t

k = Taxa de retorno requerido

TABELA 2.3
Exemplo de comparação de dois projetos usando o método de *payback* e o do valor presente líquido

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1					Tabela 2.3 A								
2													
3				Exemplo de comparação de dois projetos usando o Método de *Payback*									
4													
5				Projeto A		Projeto B				Fórmulas			
6													
7													
8		Investimento		$700.000		$400.000				Projeto A: *Payback* = (D8/D9)			
9		Ganho anual		$225.000		$110.000				Projeto B: *Payback* = (F8/F9)			
10													
11		Período de *Payback**		3,1 anos		3,6 anos				Projeto A: Taxa de retorno = (D9/D8)			
12										Projeto B: Taxa de retorno = (F9/F8)			
13		Taxa de retorno**		32,10%		27,50%							
14													
15	Projeto A: Aceito. Menos de 5 anos e excede em 15% a taxa mínima de retornos sobre investimento.												
16													
17	Projeto B: Aceito. Menos de 5 anos e excede em 15% a taxa mínima de retornos sobre investimento.												
18													
19	* Nota: *Payback* não considera o valor do dinheiro no tempo.												
20	** Nota: A taxa de retorno é equivalente ao *Payback*.												

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2					Tabela 2.3B								
3													
4			Exemplo de comparação de dois projetos usando o Método do Valor Presente Líquido										
5	Projeto A		Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total		Fórmulas		
6	Requerido	15%											
7	Saídas		-$700.000						-$700.000				
8	Entradas			$225.000	$225.000	$225.000	$225.000	$225.000	$1.125.000				
9	Fluxo de caixa			$225.000	$225.000	$225.000	$225.000	$225.000	$425.000	Projeto A: = C7 +VPL(B6,D9:H9)			
10	VPL	$54.235											
11													
12													
13	Projeto B												
14	Requerido	15%											
15	Saídas		-$400.000						-$400.000				
16	Entradas			$110.000	$110.000	$110.000	$110.000	$110.000	$550.000				
17	Fluxo de caixa			$110.000	$110.000	$110.000	$110.000	$110.000	$150.000	Projeto B: = C15+VPL(B14, D17:H17)			
18	VPL	-$31.263											
19													
20													
21													
22	Comparação do VPL:	Projeto A aceito--- VPL é positivo											
23		Projeto B rejeitado --- VPL é negativo											

A Tabela 2.3B apresenta o modelo do VPL usando o Microsoft Excel. O modelo do VPL aceita o Projeto A, que tem um VPL *positivo* de US$ 54.235. O Projeto B é rejeitado, pois o VPL é de US$ 31.263 *negativos*. Compare os resultados do VPL com os de *payback*.. O modelo do VPL é mais realista, pois considera o valor do dinheiro no tempo, fluxos de caixa e lucratividade.

Ao usar o modelo do VPL, a taxa de desconto (taxa de retorno mínima do investimento) pode variar para projetos diferentes. Por exemplo, o ROI (retorno sobre o investimento) esperado para projetos estratégicos costuma ser definido mais alto do que para projetos operacionais. De forma semelhante, os ROI podem variar entre projetos mais arriscados e mais seguros. Os critérios para definir a taxa de retorno mínima do investimento devem ser claros e aplicados consistentemente.

Infelizmente, modelos puramente financeiros deixam de fora projetos em que o retorno financeiro é impossível de medir e aqueles em que há outros fatores decisivos. Um estudo realizado por Foti (2003) mostra que empresas usuárias de modelos predominantemente financeiros para priorizar projetos obtêm portfólios desequilibrados e projetos sem orientação estratégica.

Critérios não financeiros

O retorno financeiro, embora relevante, nem sempre reflete a importância estratégica. Os anos 1960 e 1970 testemunharam empresas que expandiram com excessiva diversificação. Hoje, o pensamento predominante é que a sobrevivência de longo prazo depende do desenvolvimento e manutenção de competências centrais. As empresas têm de ter a disciplina de dizer não a projetos potencialmente lucrativos que estão fora da abrangência da sua missão central. Isso requer que elas considerem outros critérios além do retorno financeiro direto. Por exemplo, uma empresa pode apoiar projetos que não oferecem altas margens de lucro por outras razões estratégicas, incluindo:

Captar uma participação de mercado maior;

Dificultar a entrada dos concorrentes no mercado;

Desenvolver um produto do tipo carro-chefe cuja introdução no mercado aumentará as vendas de produtos mais lucrativos;
Desenvolver tecnologia essencial nos produtos da próxima geração;
Reduzir a dependência de fornecedores instáveis;
Evitar intervenção e regulamentação do governo.

Também podem ser aplicados critérios menos tangíveis. As empresas podem apoiar projetos para restaurar a imagem corporativa ou otimizar o reconhecimento da marca. Muitas delas estão comprometidas com cidadania corporativa e apoiam projetos de desenvolvimento na comunidade.

Como não existe um único critério que reflita significado estratégico, o gerenciamento de portfólios exige modelos de triagem com múltiplos critérios. Esses modelos frequentemente ponderam os critérios separadamente para que aqueles projetos que contribuem para os objetivos estratégicos mais importantes recebam mais consideração.

Dois modelos de seleção de critérios múltiplos

A seguir, descrevem-se dois modelos: o de lista de verificação e o de pontuação multiponderada.

Modelos de lista de verificação O método mais usado na seleção de projetos é o da lista de verificação. Em essência, essa abordagem utiliza uma lista de perguntas para examinar projetos potenciais e determinar sua aceitação ou rejeição. A Tabela 2.4 relaciona várias das perguntas típicas que ocorrem na prática. As grandes empresas com multiprojetos têm mais de 250 perguntas diferentes!

Uma justificativa para os modelos de lista de verificação é que eles oferecem mais flexibilidade na seleção entre muitos tipos diferentes de projetos, sendo de fácil utilização com diferentes divisões e localidades. Embora muitos projetos sejam escolhidos usando-se alguma variação dessa abordagem de lista de verificação, ela apresenta deficiências sérias, entre as quais não dizer nada sobre a importância relativa ou o valor de um projeto potencial para a empresa, nem permite uma comparação com outros projetos potenciais. Todo projeto potencial terá um conjunto diferente de respostas positivas e negativas. Como comparar? Classificar e priorizar projetos por importância é difícil, quando não, impossível. Essa abordagem também deixa a porta aberta para o risco de jogos de poder, politicagem e outras formas de manipulação. Para superar essas sérias deficiências, os especialistas recomendam o uso de um modelo de pontuação ponderado na escolha de projetos, que será examinado a seguir.

TABELA 2.4 Amostras de perguntas de seleção usadas na prática

Tópico	Pergunta
Estratégia/alinhamento	Com qual estratégia organizacional específica este projeto se alinha?
Impulsionador	Qual problema comercial este projeto resolve?
Métricas de sucesso	Como mediremos o sucesso?
Patrocínio	Quem é o patrocinador do projeto?
Risco	Qual é o impacto de não tocar este projeto?
Risco	Qual é o risco do projeto para nossa empresa?
Risco	Onde o projeto proposto se encaixa no nosso perfil de risco?
Benefícios, valor, ROI	Qual é o valor deste projeto para nossa empresa?
Benefícios, valor, ROI	Quando o projeto apresentará resultados?
Objetivos	Quais são os objetivos do projeto?
Cultura organizacional	A cultura da nossa empresa é adequada para este tipo de projeto?
Recursos	Haverá recursos internos disponíveis para este projeto?
Abordagem	Vamos criar ou comprar?
Cronograma	Quanto tempo este projeto demorará?
Cronograma	A linha do tempo é realista?
Treinamento/recursos	Será necessário treinar a equipe?
Finanças/portfólio	Qual é o custo estimado do projeto?
Portfólio	É uma iniciativa nova ou parte de uma iniciativa existente?
Portfólio	Como este projeto interage com os projetos atuais?
Tecnologia	A tecnologia está disponível ou é nova?

CASO PRÁTICO TI de crise

Em maio de 2007, a Frontier Airlines Holdings contratou Gerry Coady como diretor de informação (CIO). Cerca de um ano depois, a companhia aérea entrou com pedido de falência. Em uma entrevista, Coady descreveu como gerenciou projetos de TI durante a crise de falência e a recessão de 2008-2009.

Basicamente, ele se deparou com uma situação de projetos em excesso e recursos escassos. Usou uma estratégia de foco na redução do número de projetos no portfólio. Montou um comitê de coordenação com a gerência sênior que examinou várias centenas de projetos. O resultado final foi uma redução, sobrando menos de 30 projetos no portfólio.

© PRNewsFoto/Genesis, Inc.

Como se chega a um *backlog* de mais de 100 projetos?

"Nunca há recursos suficientes para fazer tudo." Com o tempo, criam-se *backlogs*. Os projetos do tipo "animal sagrado" são incluídos no sistema de seleção. Projetos propostos por pessoas que já saíram da empresa ainda estão no portfólio de projetos, ao qual projetos sem valor agregado de alguma forma também chegaram. Logo, a fila fica maior. Com todo o pessoal da TI trabalhando em projetos demais ao mesmo tempo, a conclusão de projetos e a produtividade ficam lentas.

Por que os projetos permanecem?

Para cortar o número de projetos, o comitê coordenador empregou um esquema de pesos que refletia as prioridades da empresa, que eram: voo seguro; gerar receita; reduzir custos; e serviço ao cliente. O esquema de pesos facilmente aparou os excessos. Coady observou que "para chegar à casa dos 20, a margem de diferenciação fica cada vez menor". Quanto à importância dos projetos restantes, os patrocinadores tinham de apresentar uma defesa sólida para ela. A redução do número de projetos enfatiza aqueles de alto valor.

Que conselho Coady tem para o gerenciamento de crise?

Em tempos de crise, é mais fácil tomar medidas ousadas para mudar. No entanto, deve-se ter uma visão clara de qual deve ser o foco com os recursos à disposição. Coady sugere: "No fim, deve-se ter uma boa ideia do argumento comercial fundamental do projeto e quais recursos ele consome, tanto de pessoal como de outros".

Fonte: Worthen, B., "Crisis IT," *The Wall Street Journal*, April 20, 2009, p-R6.

Modelos de classificação ponderado Um modelo de classificação ponderado usa diversos critérios de seleção para avaliar propostas de projetos. Modelos de pontuação ponderados geralmente incluem critérios qualitativos e/ou quantitativos. A cada critério de seleção é atribuído um peso segundo sua relevância no projeto sob avaliação. Os pesos e pontuações são multiplicados para se obter uma pontuação ponderada total para o projeto. Usando-se esses critérios múltiplos de triagem, os projetos podem, então, ser comparados por meio da pontuação ponderada. Projetos com pontuações ponderadas mais altas são considerados os melhores.

Os critérios de seleção devem refletir os principais fatores de sucesso da empresa. Por exemplo, a 3M definiu a meta de que 25% das vendas da empresa viessem de produtos com menos de quatro anos, contra a anterior de 20%. Seu sistema de prioridades para seleção de projeto reflete fortemente essa nova meta. Contudo, não escolher os fatores certos "inutilizará" o processo de triagem em pouco tempo. Consulte o "Caso Prático: TI de crise".

A Figura 2.3 representa uma matriz de pontuação de projeto que usa alguns dos fatores encontrados na prática. Os critérios de triagem escolhidos são apresentados no topo da matriz (por exemplo, permanecer dentro das competências centrais – ROI de 18% positivos). A gerência pondera cada critério (de um valor de 0 até um máximo de, digamos, 3) por sua importância relativa para os objetivos e plano estratégico da empresa. Então, as propostas de projeto são apresentadas a um comitê (**equipe de prioridade)** de projetos ou ao escritório de projetos.

Cada proposta de projeto é avaliada segundo sua contribuição relativa/valor agregado para os critérios escolhidos. São atribuídos valores de 0 a 10 a cada critério para cada projeto. Esse valor representa como o projeto se encaixa no critério específico. Por exemplo, o Projeto 1 parece se encaixar bem na estratégia da empresa, uma vez que recebeu um valor de 8. Por outro lado, não faz nada para reduzir defeitos (seu valor é 0). Finalmente, esse modelo aplica os pesos gerenciais a cada critério segundo sua importância, usando um valor de 1 a 3. Por exemplo, ROI e alinhamento estratégico têm peso 3, enquanto urgência e competências centrais, peso 2. Aplicando o peso a

FIGURA 2.3
Matriz de triagem de projetos

Critério / Peso	Ficar nas competências centrais	Encaixe estratégico	Urgência	25% das vendas com produtos novos	Reduzir defeitos a menos de 1%	Aumentar a fidelidade do cliente	ROI de mais de 18%	Total ponderado
	2,0	3,0	2,0	2,5	1,0	1,0	3,0	
Projeto 1	1	8	2	6	0	6	5	66
Projeto 2	3	3	2	0	0	5	1	27
Projeto 3	9	5	2	0	2	2	5	56
Projeto 4	3	0	10	0	0	6	0	32
Projeto 5	1	10	5	10	0	8	9	102
Projeto 6	6	5	0	2	0	2	7	55
⋮								
Projeto *n*	5	5	7	0	10	10	8	83

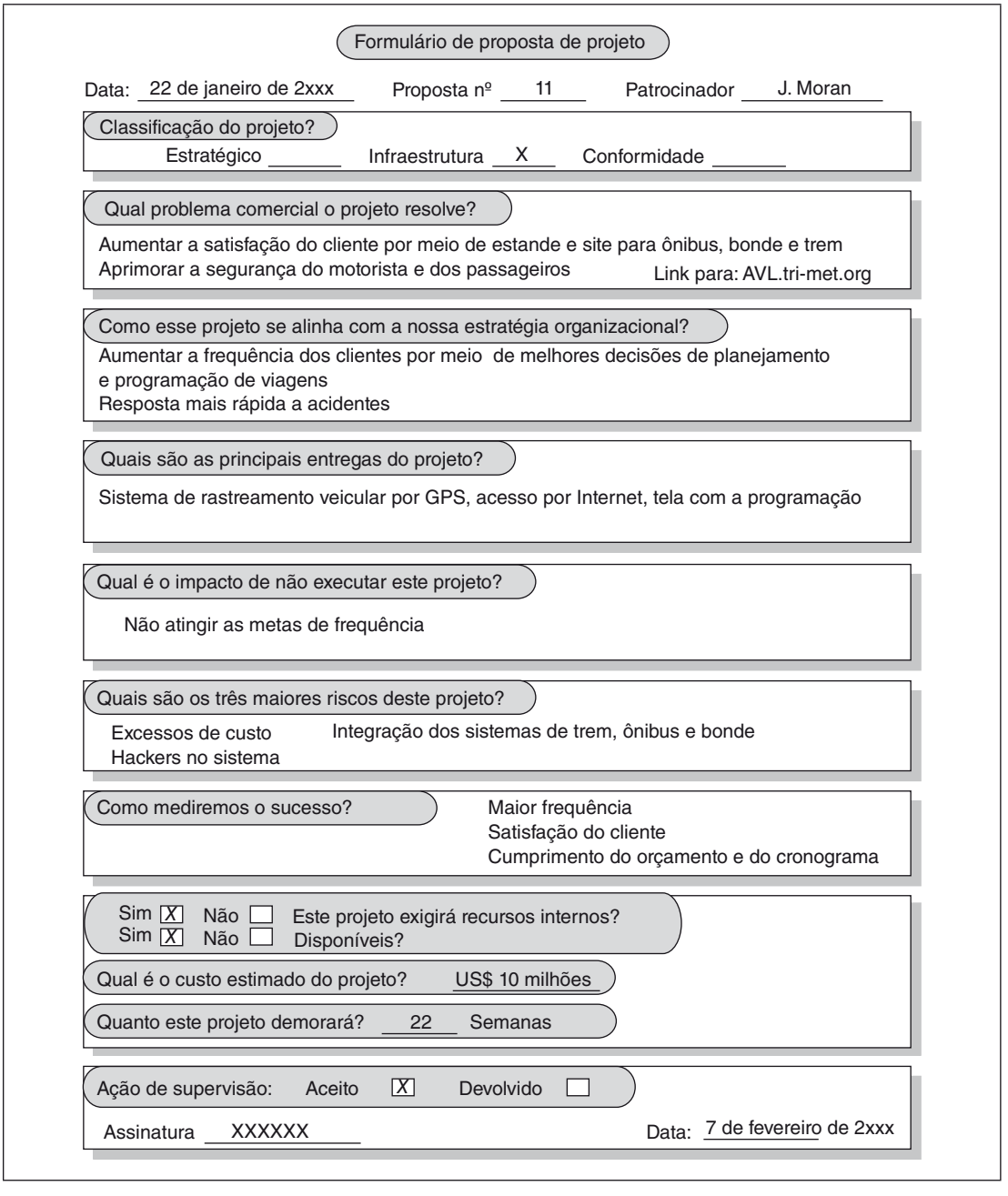
cada critério, o comitê deriva os pontos totais ponderados de cada projeto. Por exemplo, o Projeto 5 apresenta o valor mais alto, 102 [$(2 \times 1) + (3 \times 10) + (2 \times 5) + (2{,}5 \times 10) + (1 \times 0) + (1 \times 8) + (3 \times 9) = 102$], e o Projeto 2 tem um valor baixo, 27. Se os recursos disponíveis criarem um ponto de corte de 50 pontos, o comitê eliminaria os Projetos 2 e 4 (observação: o Projeto 4 parece ter alguma urgência, mas não é classificado como um projeto "importante"; portanto, passa pela mesma triagem de todas as demais propostas). O Projeto 5 receberia a primeira prioridade, o projeto *n*, a segunda etc. Em casos raros, de recursos gravemente limitados e as propostas de projetos são semelhantes em classificação ponderada, é prudente escolher o projeto que menos demanda recursos. Modelos ponderados de critérios múltiplos semelhantes a este estão tornando-se rapidamente a opção prevalente para priorizar projetos.

Neste ponto da exposição, é melhor parar e colocar as coisas em perspectiva. Embora modelos de seleção como o apresentado possam gerar soluções numéricas para decisões de seleção de projeto, eles não devem tomar *decisões* definitivas: são as pessoas que usam os modelos que devem fazê-lo. Nenhum modelo, por mais sofisticado, pode capturar toda a realidade que pretende representar. Modelos são ferramentas para guiar o processo de avaliação para que os tomadores de decisão considerem questões relevantes e cheguem a uma conclusão acerca de quais projetos devem e quais não devem ser apoiados. Esse é um processo muito mais subjetivo do que os cálculos sugerem.

Aplicação de um modelo de seleção

Classificação de projetos Não é preciso ter exatamente os mesmos critérios para os diferentes tipos de projetos expostos (estratégicos e operacionais). Entretanto, a experiência demonstra que a maior parte das empresas usa critérios semelhantes para todos os tipos de projetos, com talvez um ou dois critérios específicos para o tipo de projeto – por exemplo, ruptura estratégica contra operacional.

A despeito das diferenças de critérios entre diferentes tipos de projetos, o mais importante na seleção é a adequação do projeto à estratégia organizacional. Portanto, esse critério deve ser uniforme para todos os tipos de projetos e receber prioridade alta em relação aos outros critérios. Essa uniformidade em todos os modelos de prioridade usados impedirá os departamentos de subutilizar os recursos organizacionais. Quem criar uma proposta de projeto deve classificá-la por tipo para que seja avaliada pelos critérios apropriados.


Formulário de proposta de projeto

Data: 22 de janeiro de 2xxx Proposta nº 11 Patrocinador J. Moran

Classificação do projeto?
Estratégico _____ Infraestrutura X Conformidade _____

Qual problema comercial o projeto resolve?
Aumentar a satisfação do cliente por meio de estande e site para ônibus, bonde e trem
Aprimorar a segurança do motorista e dos passageiros
Link para: AVL.tri-met.org

Como esse projeto se alinha com a nossa estratégia organizacional?
Aumentar a frequência dos clientes por meio de melhores decisões de planejamento e programação de viagens
Resposta mais rápida a acidentes

Quais são as principais entregas do projeto?
Sistema de rastreamento veicular por GPS, acesso por Internet, tela com a programação

Qual é o impacto de não executar este projeto?
Não atingir as metas de frequência

Quais são os três maiores riscos deste projeto?
Excessos de custo
Hackers no sistema
Integração dos sistemas de trem, ônibus e bonde

Como mediremos o sucesso?
Maior frequência
Satisfação do cliente
Cumprimento do orçamento e do cronograma

Sim [X] Não [ ] Este projeto exigirá recursos internos?
Sim [X] Não [ ] Disponíveis?

Qual é o custo estimado do projeto? US$ 10 milhões

Quanto este projeto demorará? 22 Semanas

Ação de supervisão: Aceito [X] Devolvido [ ]

Assinatura XXXXXX Data: 7 de fevereiro de 2xxx

FIGURA 2.4A
Formulário de proposta para um projeto de rastreamento veicular automático (AVL) para o transporte público

Seleção do modelo No passado, os critérios financeiros eram utilizados quase que exclusivamente. No entanto, nas últimas duas décadas, vimos uma mudança drástica com a inclusão de critérios múltiplos na seleção de projetos. Dito de forma concisa, a lucratividade por si só não é uma medida adequada de contribuição; ainda assim, é um critério importante, especialmente para projetos que otimizam receita e participação de mercado.

Hoje, a gerência sênior está interessada em identificar o *mix* potencial de projetos que atingirá o melhor uso dos recursos humanos e de capital, a fim de maximizar o retorno sobre investimento no longo prazo. Fatores como pesquisa de novas tecnologias, imagem pública, posição ética, proteção ambiental, competências centrais e alinhamento estratégico podem ser critérios importantes para escolher projetos. Os critérios de pontuação ponderada parecem ser a melhor alternativa para isso.

FIGURA 2.4B
Análise de risco para um parque eólico de 500 acres

Breve avaliação de risco

Finalidade: Chamar a atenção para os riscos aparentes do projeto que precisarão de atenção gerencial.

Quais são os quatro maiores riscos deste projeto?
1. *Corte de incentivos do governo*
2. *Liminar contra o uso da terra*
3. *Diminuição do preço da energia*
4. *Novo imposto de importação*

Classifique os riscos acima em Alto, Médio e Baixo em "probabilidade" e "impacto" na tabela abaixo.

Classificação de intensidade do risco

Risco	Probabilidade	Impacto
1. *Corte de incentivos do governo*	*Alta*	*Alto*
2. *Liminar contra o uso da terra*	*Média*	*Alto*
3. *Diminuição do preço da energia*	*Média*	*Médio*
4. *Novo imposto de importação*	*Baixa*	*Alto*

Marque outros fatores de risco do projeto

Complexidade	Baixa	☐	Média	X	Alta	☐
Habilidades de recursos	Boas	X	OK	☐	Ausentes	☐
Tecnologia	Baixa	☐	Média	X	Alta	☐

Revisado por *Rachel* **Data** *1º de abril de 2xxx*

Os modelos de pontuação ponderada resultam em maior alinhamento dos projetos com as metas estratégicas. Se o modelo de pontuação for divulgado e estiver à disposição de todos na empresa, alguma disciplina e credibilidade são associadas à seleção de projetos. O número de projetos que desperdiçam recursos é reduzido. Politicagem e projetos do tipo "animal sagrado" são expostos. As metas do projeto são identificadas mais facilmente e divulgadas usando critérios de seleção para corroborá-las. Por fim, a abordagem de pontuação ponderada ajuda os gerentes de projetos a compreender por que seu projeto foi escolhido, como ele contribui para as metas organizacionais e como se compara a outros projetos. A seleção de projetos é uma das decisões mais importantes que guiam o sucesso de uma empresa.

Os critérios de seleção de projetos referem-se à área onde o poder do seu portfólio começa a se manifestar. Os novos projetos são alinhados às metas estratégicas da empresa. Com um método claro de seleção de projetos em ação, podem ser solicitadas propostas de projeto.

Fontes e formulário de propostas de projeto

Como seria de se imaginar, todas as pessoas seguras de que seu projeto agregará valor à empresa devem apresentá-lo. Entretanto, muitas empresas restringem propostas de níveis ou grupos específicos internos. Isso pode ser uma oportunidade perdida. Boas ideias não se limitam a certos tipos ou classes de partes interessadas da empresa. Estimule e mantenha solicitações a todas as fontes – patrocinadores internos e externos.

A Figura 2.4A dá um exemplo de formulário de proposta para um projeto de rastreamento veicular automático (Localização Automática de Veículo) para o transporte público. A Figura 2.4B

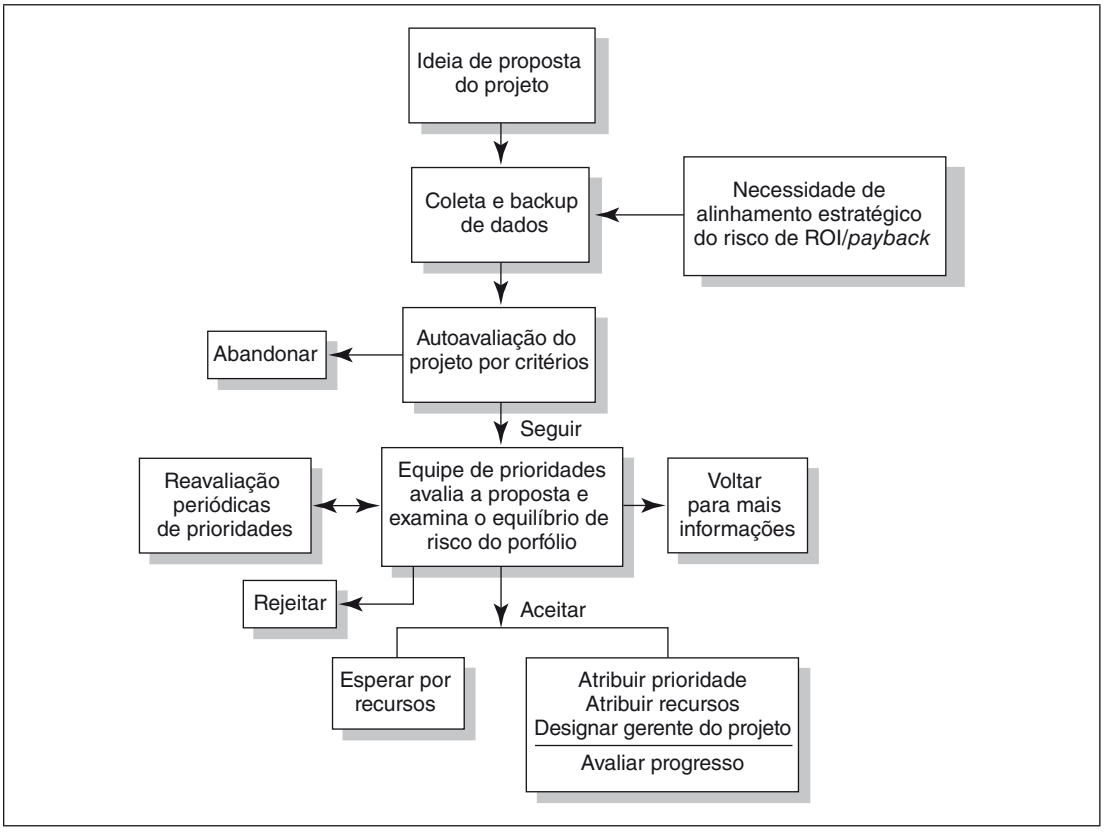


FIGURA 2.5
Processo de triagem de projetos

apresenta uma análise de risco preliminar para um parque eólico. Muitas empresas utilizam modelos de análise de risco para obter uma percepção rápida dos riscos inerentes de um projeto. Os fatores de risco dependem da empresa e do tipo dos projetos. Essa informação é útil para equilibrar o portfólio de projetos e identificar os principais riscos ao executar o projeto. A análise de risco de projeto é o tema do Capítulo 7.

Em alguns casos, quando as empresas não têm o necessário conhecimento sobre o projeto, elas recorrem a terceiros. Em geral, a empresa emite um formulário para proposta (RFP do inglês, *request for proposal*) aos fornecedores/provedores com a experiência adequada para implementar o projeto. Em um exemplo, um hospital divulgou uma RFP que pedia sugestões de projeto e construção de um novo centro cirúrgico que empregasse tecnologia de ponta. Diversos escritórios de arquitetura apresentaram propostas ao hospital que foram avaliadas internamente em relação a outros projetos potenciais. Na aprovação, foram usados outros critérios para escolher o ofertante mais qualificado. Veja o Apêndice 2.1 deste capítulo para uma descrição completa dos formulários de proposta (RFP).

Classificação de propostas e seleção de projetos

Peneirar tantas propostas para identificar as que agregam mais valor exige um processo estruturado. A Figura 2.5 mostra um fluxograma de um processo de triagem, começando com a criação de uma ideia de projeto. Veja no Apêndice 2.1 um modelo para avaliação dos parceiros contratados.

São coletados dados e informações para dimensionar o valor do projeto proposto para a empresa e para backup futuro. Se o patrocinador decidir ir atrás do projeto com base nos dados coletados, ele é encaminhado ao comitê de seleção de projetos (ou ao escritório de projetos). Observe que o patrocinador sabe quais critérios serão usados para aceitar ou rejeitar o projeto. Dados os critérios de seleção e o portfólio atual de projetos, o comitê rejeita ou aceita o projeto. Se o projeto for aceito, o comitê ativa a implementação.

A Figura 2.6 é um exemplo parcial de um formulário de avaliação usado por uma grande empresa para priorizar e selecionar novos projetos. O formulário distingue entre objetivos necessários e dese-

FIGURA 2.6
Análise de triagem de prioridades

			Número do projeto			
Objetivos obrigatórios		**Deve cumprir se impactar**	**...26**	**27**	**28**	**29**
Todas as atividades cumprem os padrões atuais jurídicos, de segurança e ambientais		Sim - Cumpre o objetivo Não - Não cumpre o objetivo N/A - Sem impacto	**n/a**			
Todos os novos produtos terão uma análise de mercado completa		Sim - Cumpre o objetivo Não - Não cumpre o objetivo N/A - Sem impacto	**sim**			
Objetivos desejáveis	**Importância relativa 1-100**	**Definições individuais de impacto do projeto**	**Pontuação ponderada**	**Pontuação ponderada**	**Pontuação ponderada**	**Pontuação ponderada**
Dá resposta imediata aos problemas	**99**	0 Não resolve 1 = Oportunidade de consertar 2 Problema urgente	**99**			
Gera US$ 5 milhões em novas vendas até 20xx	**88**	0 < US$ 100.000 1 = US$ 100.000–500.000 2 > US$ 500.000	**0**			
Melhora o serviço ao cliente externo	**83**	0 Impacto pequeno 1 = Impacto significativo 2 Impacto grande	**166**			
Pontuação ponderada total						
Prioridade						

jáveis. Se um projeto não satisfizer os objetivos "necessários", é desconsiderado. Os objetivos da empresa (ou divisão) foram classificados e ponderados de acordo com sua importância relativa – por exemplo, "Melhorar o atendimento ao cliente externo" tem um peso relativo de 83 na comparação com os outros objetivos desejáveis diretamente ligados àqueles constantes do plano estratégico.

As definições de impacto representam mais um refinamento do sistema de triagem. Elas são desenvolvidas para aferir o impacto previsto que um dado projeto teria na realização de um objetivo específico. É criado um esquema numérico ancorado em critérios definidores. Para ilustrar como isso funciona, examinemos os US$ 5 milhões estabelecidos como objetivo de novas vendas. Atribui-se um "0" se o projeto não tiver impacto nas vendas ou se este for inferior a US$ 100 mil; um "1" é dado se as vendas previstas forem maiores que US$ 100 mil, mas menores que US$ 500 mil; um "2" se forem maiores que US$ 500 mil. Essas avaliações de impacto são combinadas com a importância relativa de cada objetivo para determinar a contribuição geral prevista de um projeto para os objetivos estratégicos. Por exemplo, o Projeto 26 cria uma oportunidade de consertar problemas de campo, não afeta as vendas e terá um impacto importante no atendimento ao cliente. Com esses três objetivos, o Projeto 26 receberia uma pontuação de 265 [(99 × 1) + (88 × 0) + (2 × 83)]. As pontuações ponderadas individuais são somadas para cada projeto, sendo empregadas para priorizar os projetos.*

* N. de R.T.: Ver Figura 2.6.

Responsabilidade pela priorização

A priorização pode ser um exercício desconfortável para os gerentes. Contudo, priorizar projetos é uma responsabilidade importante da gerência sênior. Priorizar significa disciplina, prestação de contas, responsabilidade, limitações, flexibilidade reduzida e perda de poder. O comprometimento da alta gerência significa mais do que dar a bênção ao sistema de prioridade: significa que a gerência terá de classificar e ponderar, em termos concretos, os objetivos e estratégias considerados os mais críticos para a empresa. Essa declaração pública de comprometimento pode ser arriscada se os objetivos classificados revelarem-se más escolhas, mas definir o curso da empresa é o trabalho da alta gerência. A boa notícia é que se a gerência está realmente tentando direcionar a empresa para uma posição futura forte, um bom sistema de prioridade de projetos apoia seus esforços e desenvolve uma cultura em que todos contribuem para as metas organizacionais.

Gerenciamento do sistema de portfólio

O gerenciamento do portfólio leva o sistema de seleção um nível acima, na medida em que os méritos de um projeto em particular são avaliados no contexto dos projetos existentes. Ao mesmo tempo, envolve monitoramento e ajuste de critérios de seleção para refletir o foco estratégico da empresa. Isso exige empenho constante. Em uma empresa pequena, o sistema de prioridade pode ser gerenciado por um pequeno grupo de funcionários-chave. Em empresas maiores, o sistema de prioridade pode ser gerenciado pelo departamento de projetos ou por uma equipe de governança de gerentes seniores.*

Contribuições da gerência sênior

O gerenciamento de um sistema de portfólio exige duas grandes contribuições por parte da gerência sênior. Primeiro, a gerência sênior deve dar orientação para estabelecer critérios de seleção fortemente alinhados às estratégias organizacionais atuais. Segundo, ela deve decidir anualmente como deseja equilibrar os recursos organizacionais disponíveis (pessoas e capital) entre os diferentes tipos de projetos. A gerência sênior deve tomar uma decisão preliminar de equilíbrio (por exemplo, 20% de conformidade, 50% de estratégia e 30% de operacionalidade) antes da seleção de projetos, embora o equilíbrio possa ser alterado quando os projetos apresentados forem revisados. Dadas essas contribuições, o comitê de seleção de projetos ou o escritório de projetos pode desempenhar suas muitas responsabilidades, que podem incluir dar suporte aos patrocinadores de projetos e representar os interesses da empresa como um todo.

As responsabilidades da equipe de governança

A equipe de governança (ou departamento de projetos) é responsável por divulgar a prioridade de cada projeto e garantir que o processo seja aberto e isento de injunções políticas. Por exemplo, a maioria das empresas que utiliza uma equipe de governança ou escritório de projetos divulga, por meio de um boletim eletrônico, o atual portfólio de projetos, o *status* atual de cada projeto e as questões atuais. Essa comunicação aberta desestimula os jogos de poder. Ao longo do tempo, a equipe de governança avalia o progresso dos projetos no portfólio. Se bem administrado, todo esse processo pode ter um impacto profundo no sucesso da empresa.

É essencial o monitoramento constante do ambiente externo, para determinar se o foco organizacional e/ou os critérios de seleção devem ser alterados! A revisão periódica de prioridades e as alterações devem acompanhar as mudanças no ambiente e manter uma visão unificada do foco organizacional. Independentemente dos critérios empregados para a seleção, cada projeto deve ser avaliado pelos mesmos critérios. Se os projetos forem classificados em obrigatórios, operacionais e estratégicos, todos aqueles de uma classe devem ser avaliados pelos mesmos critérios. Fazer valer o sistema de prioridades de projetos é crucial. Manter todo o sistema aberto e franco é importante

* N. de R.T.: Em geral, profissionais da alta administração.

para manter a sua integridade e impedir que executivos novos e jovens o contornem. Por exemplo, comunicar quais projetos são aprovados, suas classificações, o *status* atual de projetos em andamento e qualquer alteração nos critérios de prioridade coíbe fraudes no sistema.

Equilíbrio do portfólio em riscos e tipos de projetos

Uma importante responsabilidade do comitê de seleção de projetos é equilibrar os projetos por tipo, risco e demanda de recursos. Isso exige uma perspectiva organizacional total. Assim, um projeto proposto que tenha obtido uma alta classificação na maioria dos critérios pode não ser escolhido porque o portfólio da empresa já contempla projetos demais com as mesmas características – por exemplo, nível de risco do projeto, uso de recursos-chave, alto custo, falta de geração de receita e longa duração. Equilibrar o portfólio de projetos é tão importante quanto selecioná-los. A empresa precisa avaliar cada projeto novo quanto ao que ele agrega ao *mix* de projetos. Necessidades de curto prazo devem ser balanceadas com potencial de longo prazo. A utilização de recursos deve ser otimizada em todos os projetos, e não apenas naquele mais importante.

Há dois tipos de risco associados a projetos. Primeiro, há aqueles associados ao portfólio total de projetos, que deve refletir o perfil de risco da empresa. Segundo, os riscos específicos dos projetos que podem inibir sua execução, como cronograma, custo ou questões técnicas. Neste capítulo, examinaremos apenas o equilíbrio dos riscos organizacionais inerentes ao portfólio de projetos, como risco de mercado, capacidade de execução, tempo até a chegada ao mercado e progressos tecnológicos. Os riscos específicos dos projetos serão abordados em detalhes no Capítulo 7.

David e Jim Matheson estudaram organizações de P&D e desenvolveram um esquema de classificação que pode ser utilizado para avaliar um portfólio de projetos.[7] Eles os separaram segundo o grau de dificuldade e valor comercial, obtendo quatro tipos básicos:

Pão com manteiga são projetos relativamente fáceis de concretizar, produzindo um valor comercial modesto. Geralmente envolvem melhorias evolutivas de produtos e serviços atuais. Exemplos: *upgrades* de *software* e esforços de redução de custo de fabricação.

Pérolas são projetos de desenvolvimento de baixo risco, com altos retornos comerciais. Representam progressos comerciais revolucionários que utilizam tecnologia comprovada. Exemplos incluem chips de circuito integrado de nova geração e imageamento de solos para localização de petróleo e gás.

Ostras são projetos de alto risco e alto valor. Envolvem ruptura tecnológica, com um potencial comercial tremendo. Exemplos são tratamentos embrionários com DNA e novos tipos de liga metálica.

Elefantes brancos são projetos que já foram promissores, mas não são mais viáveis. Exemplos incluem produtos para um mercado saturado ou uma potente fonte de energia com efeitos colaterais tóxicos.

Os Mathesons relatam que muitas empresas têm vários elefantes brancos para muito poucas pérolas e ostras. Para manter a vantagem estratégica, esses autores recomendam que elas capitalizem as pérolas, eliminem ou reposicionem os elefantes brancos e equilibrem os recursos dedicados a projetos pão com manteiga e ostras para alinhá-los à estratégia geral. Embora a pesquisa deles se concentre em organizações de P&D, as respectivas observações parecem se aplicar a todos os tipos de empresas.

Resumo

Vários projetos concorrentes, recursos limitados, equipes virtuais dispersas, pressões de tempo até o mercado e capital restrito forçam a emergência de um gerenciamento de portfólio de projetos que proporcione a infraestrutura para gerenciar múltiplos projetos e unir a seleção destes à estratégia de negócios. O elemento mais importante desse processo é a criação de um sistema de classificação que utilize critérios múltiplos que reflitam a missão e a estratégia da empresa. É vital comunicar os critérios de prioridade a todas as partes interessadas para que os critérios possam ser a fonte de inspiração das ideias de novos projetos.

[7] Matheson, D., and J. Matheson, *The Smart Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), pp. 203–209.

Todos os projetos significativos selecionados devem ser classificados, e os resultados, publicados. A gerência sênior deve assumir um papel ativo na definição das prioridades e no suporte ao sistema de prioridades que, se contornado, terá sua eficácia destruída. A equipe de governança (ou o escritório de projetos) deve ser composta por gerentes experimentados, capazes de fazer perguntas duras e distinguir fatos de ficção. Os recursos (pessoas, equipamentos e capital) para os principais projetos devem ser alocados com clareza, sem entrar em conflito com as operações diárias nem se tornar uma tarefa excessiva.

A equipe de governança deve fiscalizar os projetos significativos não apenas quanto ao seu valor estratégico, mas também quanto à sua adequação ao portfólio em processo de implementação. Projetos de classificação alta podem ser postergados ou mesmo rejeitados se desfizerem o equilíbrio atual entre riscos, recursos e iniciativas estratégicas. A seleção deve se basear nos méritos do projeto e na contribuição que dá ao portfólio atual. Isso demanda uma abordagem holística para alinhar os projetos com a estratégia e os recursos organizacionais.

A importância do alinhamento deve ser frisada ao máximo. Discutimos dois tipos de modelos encontrados na prática. Os modelos de lista de verificação são fáceis de desenvolver, sendo justificados basicamente pela flexibilidade entre diferentes divisões e localidades. Infelizmente, aqueles feitos por questionário não permitem comparar o valor relativo (classificação) da contribuição de projetos alternativos para a estratégia da empresa. Esta é a principal razão da preferência dos autores pelos modelos de pontuação ponderada ou multicritérios. Esses modelos mantêm a seleção de projetos altamente focada no alinhamento com a estratégia organizacional. Os modelos de pontuação ponderada exigem um grande empenho no estabelecimento dos critérios e pesos.

Termos-chave

Equipe de prioridade, *33*
Lacuna de implementação, *26*
Matriz de triagem de projetos, *34*
"Menina dos olhos", *27*
Payback, *30*
Política organizacional, *27*
Portfólio de projetos, *26*
Processo de planejamento estratégico, *22*
Sistema de prioridades, *26*
Valor presente líquido, *30*

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

DICA DO PROFESSOR

Neste vídeo abordaremos aspectos-chave sobre o sistema de gerenciamento de portfólio, a classificação de projetos, os critérios de seleção e o gerenciamento do portfólio de projetos.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!

EXERCÍCIOS

1) **Sua companhia pode aceitar três possíveis projetos. O Projeto A tem um VPL de R$30.000,00 e levará seis meses para ser finalizado. O Projeto B tem um VPL de R$60.000,00 e levará três anos para terminar. Já o Projeto C terminará em dois anos e tem um VPL de R$90.000,00. Baseado nesta informação, qual destes projetos você selecionaria?**

A) Os três.

B) Projeto A

C) Projeto B

D) Projeto C

E) Nenhum deles.

2) **Você é um gerente de projeto de uma companhia de desenvolvimento de negócios trabalhando em um novo produto de software. O patrocinador do projeto informou que ele deverá ser concluído até 1o de setembro. A companhia planeja a demonstração do novo produto em uma feira de negócios prevista para setembro e, portanto, precisa do projeto concluído a tempo. O patrocinador, porém, também informou que o orçamento foi fechado em R$85.000,00 e que devido aos cortes**

orçamentários deste ano pode ser complicado aumentá-lo. Você tem que concluir o projeto de acordo com as condições iniciais apresentadas. Qual das seguintes alternativas é a principal restrição para esse projeto?

A) Orçamento

B) Qualidade

C) Tempo

D) Risco

E) Comunicação

3) **Das alternativas listadas abaixo, qual melhor representa o papel dos projetos no planejamento estratégico?**

A) Os projetos devem retroalimentar o planejamento estratégico, a fim de se avaliar o nível de seu cumprimento.

B) Os projetos não têm nenhuma importância no planejamento estratégico

C) Os projetos permitem a elaboração do planejamento estratégico.

D) Projetos permitem a não realização da estratégia, devido à necessidade de foco nas operações.

E) Deve-se desvincular os projetos da estratégia, uma vez que um poder prejudicar o outro.

4) **O Projeto X tem duração estimada de 3 anos e VPL de R$70.000,00, e o Projeto Y**

tem duração estimada de 5 anos e VPL de R$60.000,00. Qual é o custo de oportunidade do Projeto X?

A) R$35.000,00

B) R$60.000,00

C) R$70.000,00

D) R$130.000,00

E) R$210.000,00

5) **O Projeto X tem um período de payback de 36 meses. O Projeto Y tem payback de 48 meses, tem um custo de R$450.000,00 com rendimentos esperados de R$200.000,00 para o primeiro ano, e de R$50.000,00 para o triênio seguinte. Qual projeto você deve recomendar?**

A) O projeto X,devido ao período de payback menor.

B) Projeto Y, devido ao período de payback maior.

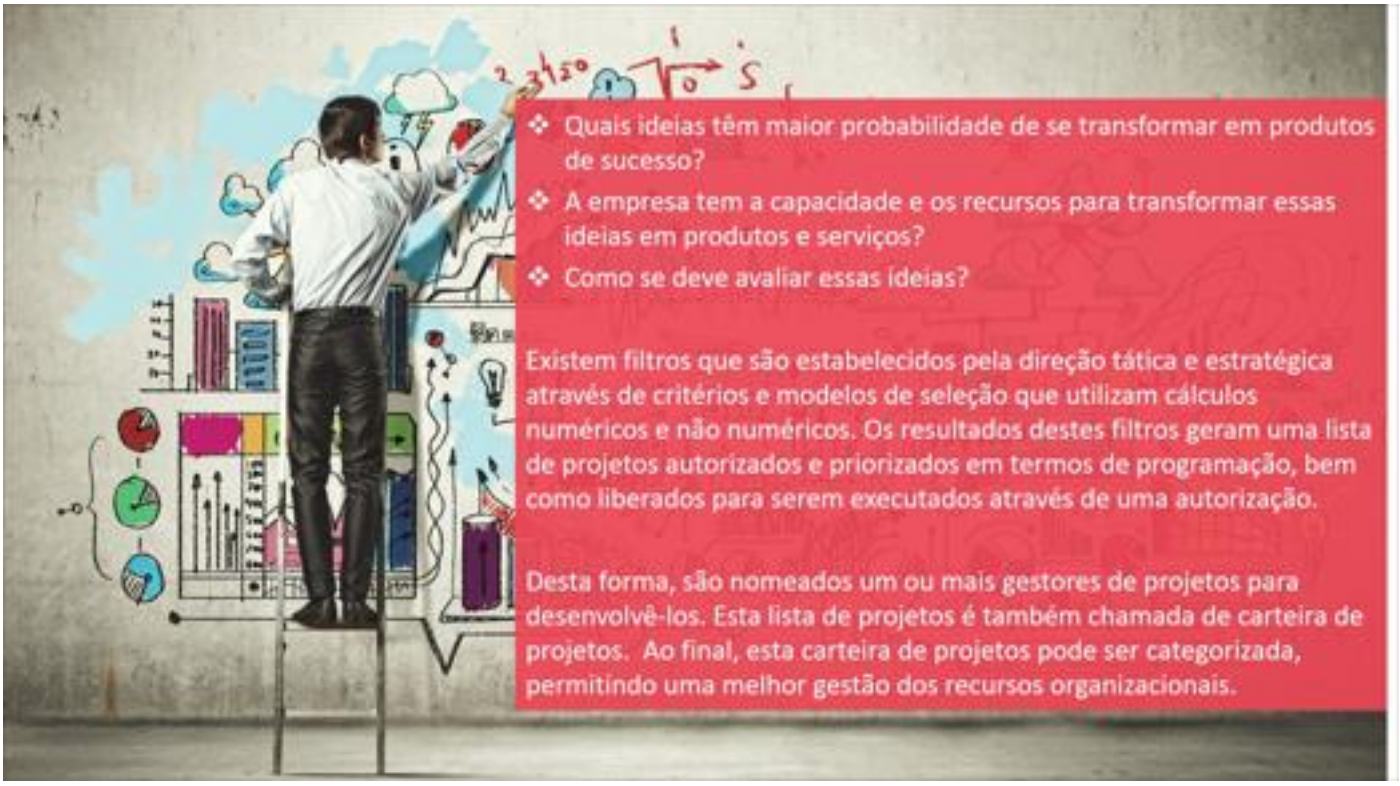
C) Projeto Y, pois apresenta um rendimento de R$200.000,00 no primeiro ano.

D) Projeto Y, devido ao rendimento de R$50.000,00 no primeiro triênio.

E) Projeto Y, devido a ele apresentar informações de rendimento, que são critérios de seleção mais objetivos que o payback .

NA PRÁTICA

Quando os recursos são escassos para selecionar um projeto, as seguintes perguntas devem ser respondidas:


Quais ideias têm maior probabilidade de se transformar em produtos de sucesso?
A empresa tem a capacidade e os recursos para transformar essas ideias em produtos e serviços?
Como se deve avaliar essas ideias?
Existem filtros que são estabelecidos pela direção tática e estratégica através de critérios e modelos de seleção que utilizam cálculos numéricos e não numéricos. Os resultados destes filtros geram uma lista de projetos autorizados e priorizados em termos de programação, bem como liberados para serem executados através de uma autorização.
Desta forma, são nomeados um ou mais gestores de projetos para desenvolvê-los. Esta lista de projetos é também chamada de carteira de projetos. Ao final, esta carteira de projetos pode ser categorizada, permitindo uma melhor gestão dos recursos organizacionais.

SAIBA MAIS

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

O Que os Gerentes Precisam Saber Sobre Projetos

Gestão de Projetos - As Melhores Práticas